

OS DETERMINANTES DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NUMA ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO

Anabela Isidoro ¹, Paulo Coelho Dias ², Susana Leal ³

1 Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas, Portugal, anabela.s.isidoro@gmail.com, autor de contacto.

2 Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Educação de Santarém e Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (ISCTE-IUL), paulo.dias@ese.ipsantarem.pt

3 Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém e Centro de Investigação em Qualidade de Vida, Portugal, susana.leal@esg.ipsantarem.pt

Resumo

Este trabalho investiga os determinantes da eficácia organizacional de uma organização do setor da Economia Social (Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas, Portugal) seguindo uma abordagem *multistakeholder*. Através de vinte entrevistas semiestruturadas realizadas aos clientes, familiares de clientes, colaboradores e Direção identificam-se os fatores que mais relevam para a eficácia organizacional: (a) capacidade de gestão e liderança da Direção e Direção Técnica; (b) qualidade, acessibilidade, diversidade das instalações (adequadas aos fins a que se destinam); (c) adequação e diversidade das atividades de animação/ocupação; (d) qualidade, diversidade e adequação da alimentação; (e) competências pessoais e técnicas dos colaboradores; (f) satisfação e bem-estar dos *stakeholders*; (g) motivação e gestão das equipas de trabalho; (h) sustentabilidade financeira.

Palavras-chave: Eficácia nas organizações de Economia Social; Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS); eficácia organizacional; *stakeholders*.

DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN A SOCIAL ECONOMY ORGANIZATION: A CASE STUDY

Abstract

This work studies the organizational efficacy determinants of one organization from the Social Economy sector (Centro de BemEstar Social da Zona Alta de Torres Novas, Portugal) following a multistakeholder approach. Through twenty semi-structured interviews done to clients, relatives, employees and management teams the study identified the factors that influence the organizational efficacy: (a) capacity of management and leadership of the management team and technical management

team; (b) quality, accessibility, diversity of facilities (adequate to the purposes of the company); (c) adequacy and diversity of the animation activities/occupation activities; (d) quality, diversity and suitability of food; (e) personal and technical competencies of employees; (f) stakeholders' satisfaction and well-being; (g) motivation and management of teams work; and (h) financial sustainability.

Keywords: Efficacy on Social Economy organizations; Private Institution of Social Solidarity (IPSS); organizational efficacy; *stakeholders*.

1 INTRODUÇÃO

As associações e outras organizações de Economia Social (onde se inserem as IPSS) representam 94% das entidades de Economia Social em Portugal (INE, 2013). Até agosto de 2010, estavam registadas na Direção Geral de Segurança Social, 5008 IPSS. As IPSS assumem, no panorama português, um papel expressivo em diversos domínios, nomeadamente no que concerne à satisfação das necessidades da população. Por não prosseguirem objetivos lucrativos e por obterem financiamento proveniente do Estado, nem sempre as questões atinentes ao desempenho organizacional e à prossecução de objetivos relativos à sua eficácia emergem como prioritários. Atendendo à crescente diminuição do financiamento público, ao aumento da procura destes serviços por uma população cada vez mais envelhecida e às crescentes dificuldades financeiras da maioria dos atuais e potenciais clientes, estas instituições necessitam de estar cada vez mais atentas a problemáticas habitualmente prioritárias nas empresas privadas: a eficácia organizacional e a sua avaliação. Porém, não é razoável aplicar às organizações do setor social as mesmas medidas que são utilizadas no setor privado (Rego & Cunha, 2007). As OSFL “têm finalidades específicas que não se enquadram de um modo direto no âmbito económico-financeiro” (Francisco & Alves, 2010, p. 6).

Neste artigo estuda-se a questão da eficácia organizacional no âmbito das organizações de Economia Social. O objeto de estudo é uma Resposta Social (RS) de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) – o Centro de Dia (CD) do Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas (CBESZA). É no

âmbito desta realidade que se reflete sobre os fatores que influenciam a eficácia organizacional das IPSS. Para tal recorre-se a um modelo de avaliação da eficácia organizacional – a teoria dos *stakeholders* (e.g., Freeman, Harrison, & Wicks, 2007) – segundo a qual as organizações são tão mais eficazes quanto melhor conseguem responder às necessidades dos grupos que lhes estão associados e que são importantes para a sua continuidade.

Tomando em consideração este contexto, nesta pesquisa a questão de investigação central prende-se com a avaliação da eficácia de um serviço concreto numa IPSS – o Centro de Dia do CBESZA. Seguindo este desiderato de análise, a pergunta de partida é a seguinte: *Quais são os determinantes da eficácia organizacional CD do CBESZA à luz dos seus principais stakeholders?* Consequentemente, o objetivo geral é conhecer os determinantes da eficácia do serviço, numa abordagem *multistakeholder*. Concomitantemente procura-se criar um modelo de avaliação para a resposta social Centro de Dia (CD) do Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas (CBESZA), com base nos determinantes da eficácia encontrados (Figura 1).

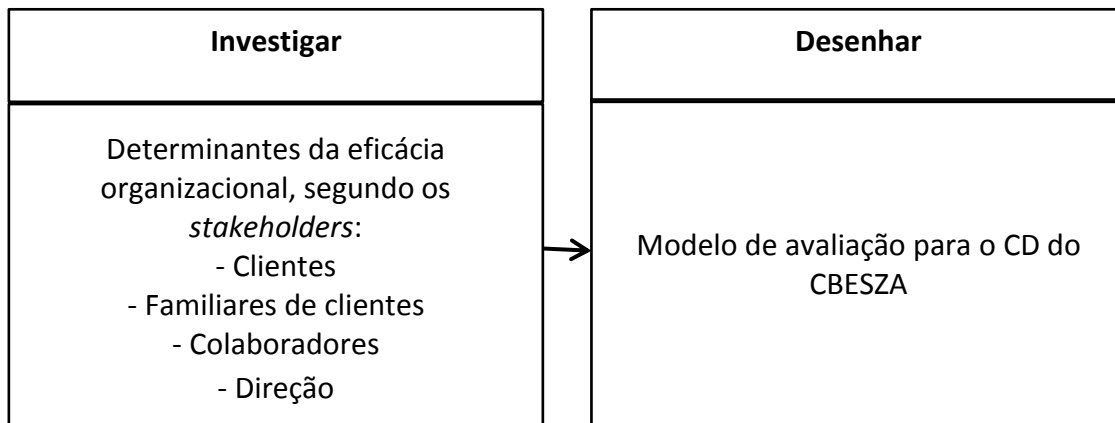


Figura 1 – Objetivos do estudo empírico

Metodologicamente, recorrer-se-á a entrevistas semiestruturadas para realizar a pesquisa atinente aos determinantes da eficácia do serviço CD do CBESZA, junto dos *stakeholders* considerados pertinentes (clientes, familiares colaboradores e Direção).

A pesquisa está estruturada do seguinte modo. Primeiro, aborda-se as temáticas relativas à Economia Social e à eficácia organizacional no âmbito da revisão da literatura. Segundo, apresenta-se o método, incluindo as opções metodológicas, os

instrumentos de observação, a caracterização da organização em estudo e a caracterização da amostra. Terceiro, expõem-se os resultados. Em quarto e último lugar, discutem-se os resultados e apresenta-se a conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Economia Social

Definir Economia Social (ES) não é tarefa fácil. Uma revisão da literatura neste âmbito permite concluir que se trata de um espaço complexo e difuso que se situa entre o Estado e o mercado, entre o social e o puramente económico. Caeiro (2008, p. 62), justamente nesse sentido, refere que “a realidade social e económica em que se insere a Economia Social ou o Terceiro Setor, fundamenta-se num evidente distanciamento quer do mercado, quer do Estado”. Também Namorado (2004, p. 10), em referência ao caso português, afirma que “fica claramente fora da ES tudo o que é público e tudo o que é privado lucrativo”. No âmbito da Conferência Regional da OIT “Economia social – La respuesta de África a la crisis mundial” foi acordada a seguinte definição de ES: “um conceito que designa as empresas e organizações, especialmente as cooperativas, sociedades mútuas, associações, fundações e empresas sociais que têm a característica de produzir bens, prestar serviços e desenvolver conhecimentos enquanto perseguem objetivos sociais e económicos e promovem a solidariedade” (OIT, 2009, s.p.).

Quanto aos princípios subjacentes a estas estruturas organizativas, remete-se para aqueles que são enunciados pelas suas instâncias representativas. A Carta de Princípios da ES, estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações, define os princípios em questão (CIRIEC, 2007): (a) primazia do indivíduo e do objeto social, sobre o capital; (b) adesão livre e voluntária; (c) controlo democrático pelos seus filiados (exceto Fundações que não possuem membros associados); (d) conjugação dos interesses dos filiados/usuários ou do interesse geral; (e) defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; (f) autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos; (g) a maior parte dos excedentes destinam-se à consecução de

objetivos em favor do desenvolvimento sustentável e da prestação de serviços de interesse para os associados e do interesse geral.

A ES atua em diferentes campos, com significativo impacto para as populações e apresenta um peso crescente nas economias da Europa e do mundo, sobretudo a partir dos anos 80 do século passado. Segundo dados do CIRIEC (2007), a ES representa na Europa (UE 25) 11 milhões de pessoas empregadas (entre cooperativas, associações, mutualidades e fundações), o que corresponde a 7% da população ativa. Integra, também, mas não menos importante, 5 milhões de voluntários a tempo inteiro.

No caso português, ao nível da ação e solidariedade social, as IPSS são a forma mais comum que as organizações de ES assumem. Segundo a Conta Satélite da Economia Social 2010, as associações e outras organizações de Economia Social (onde se inserem as IPSS) representam 94% das entidades de Economia Social em Portugal (INE, 2013). Até agosto de 2010 estavam registadas na Direção Geral de Segurança Social (segundo fonte deste mesmo organismo) 5008 IPSS.

As IPSS são uma forma organizacional caracteristicamente portuguesa que visa, em colaboração com o Estado, dar resposta a necessidades sociais e cujas origens mais remotas se podem buscar nas organizações assistencialistas medievais, ligadas à Igreja. Porém, mais recentemente, as IPSS derivam das Instituições Particulares de Assistência do Estado Novo e, também, do enorme movimento associativo surgido logo após o 25 de abril de 1974 (Almeida, 2011), cujos objetivos se ligam à promoção do bem-estar social, num claro exercício da sociedade civil.

O Estatuto das IPSS (DL nº 119/83) no art.1º, define que IPSS “são Instituições de Solidariedade Social, constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa particular, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administrados pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: (a) Apoio a crianças e jovens; (b) Apoio à família; (c) Apoio à integração social e comunitária; (d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de

subsistência ou capacidade de trabalho; (e) Promoção e proteção na saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; (f) Educação e formação profissional dos cidadãos; e (g) Resolução de problema habitacionais das populações.”

Na seção seguinte abordar-se-á a temática da eficácia organizacional com o objetivo de encontrar o modelo que melhor se adequa à avaliação das IPSS neste domínio.

2.2 Eficácia Organizacional

A eficácia é um conceito relacionado com os resultados das organizações. Rego e Cunha (2007, 2008) referem que a eficácia é o grau em que uma organização realiza os seus objetivos. Carvalho (2005, p.107) acrescenta que se trata de objetivos qualitativos e quantitativos em relação a todos os *stakeholders*, tendo em conta a respetiva missão.

Justamente devido ao aumento da competitividade entre empresas, a partir da década de 90 do século passado, assiste-se a um enorme desenvolvimento da indústria de medição e avaliação da eficácia. Rego e Cunha (2007) referem a este propósito que a competição à escala global, com as consequentes exigências de produtividade e competitividade, transformaram a eficácia num critério de sobrevivência organizacional (Rego & Cunha, 2007, p. 29). No entanto, apesar de existir hoje uma concordância geral relativamente à importância da avaliação da eficácia e de que esta deve ser multidimensional, não existe consenso quanto à utilização dos modelos de análise.

No caso concreto da consecução deste artigo ir-se-á dar algum destaque à teoria dos *stakeholders* a qual servirá de base ao estudo empírico. A teoria dos *stakeholders* valoriza as relações que a organização estabelece com os indivíduos e os grupos que gravitam à sua volta e relativamente aos quais se vai posicionando estrategicamente.

Segundo a teoria dos *stakeholders*, uma organização é tão mais eficaz quanto melhor for capaz de gerir as expectativas dos vários *stakeholders*, respondendo aos respetivos critérios de eficácia. Como os critérios são diferentes entre si, a organização tem de ser

eficaz em diversos planos, como por exemplo: i) aquisição de recursos, respondendo aos fornecedores; ii) transformação, tendo em conta os colaboradores iii) resultados, satisfazendo os clientes e acionistas (Cunha et al., 2007).

Para mapear os *stakeholders* existem também vários modelos. Aquele que aqui mais interessa é o que divide os *stakeholders* entre primários e secundários. Para Clarkson (1995) e Freeman et al. (2007), os *stakeholders* primários têm um caráter de indispensabilidade o que significa que são aqueles sem os quais a organização não conseguiria viver – acionistas, clientes, empregados, fornecedores e financiadores. Existe um alto grau de interdependência entre estes grupos e a organização. Quanto aos *stakeholders* secundários (governo, concorrência, média, outros grupos), eles afetam e são afetados pela organização mas não são vitais para a sua sobrevivência. A figura 1 elucida o tipo de afetação dos *stakeholders* primários e secundários, à organização.

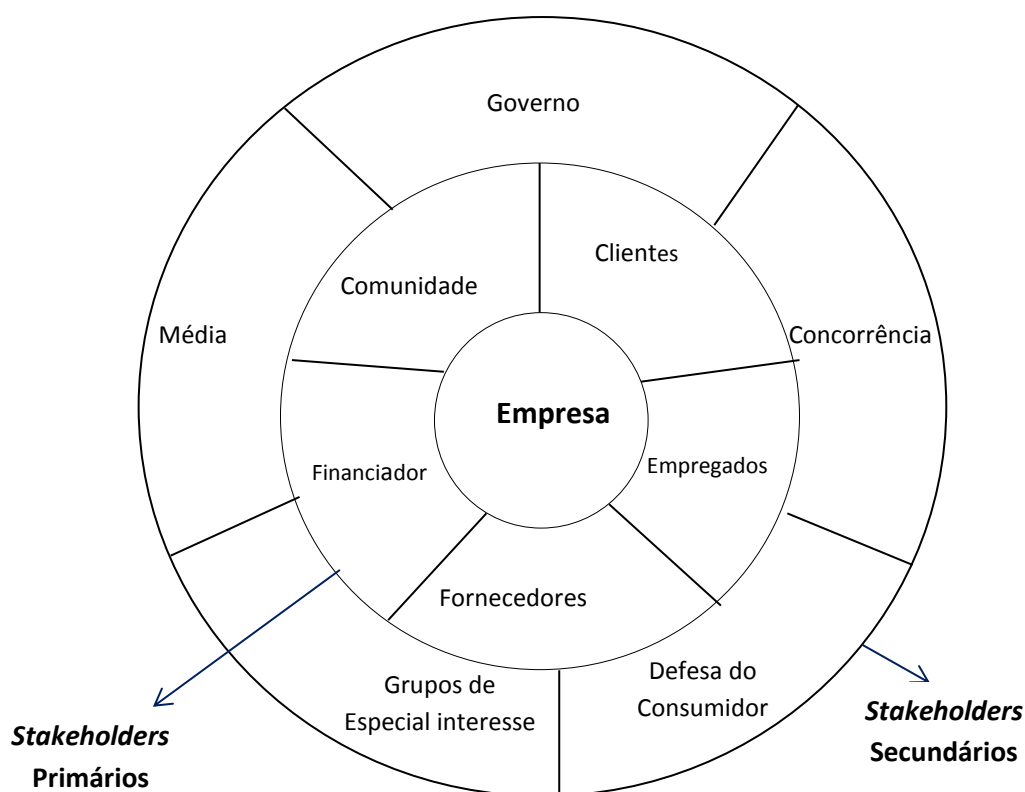


Figura 2 - Stakeholders primários e secundários

Fonte: Adaptado de Freeman et al. (2007)

Quanto à ES, constata-se que, devido ao peso crescente das organizações deste setor, é hoje pacificamente aceite que a avaliação da eficácia organizacional é um instrumento indispensável. De qualquer maneira, Rego e Cunha (2007) chamam a atenção para o facto dos critérios de avaliação entre as entidades privadas e públicas poderem ser diferentes, não parecendo razoável aplicar as medidas dos primeiros aos últimos. Provavelmente, isto decorre da missão, relativamente a estas duas áreas, ser diferente, sendo que o setor público, ao qual podemos, para este efeito, associar o setor social, tem como missão servir o bem comum. Muitos dos indicadores, nomeadamente se forem utilizados apenas os financeiros, poderão não se ajustar ao cumprimento das metas e objetivos destas organizações.

Também Francisco e Alves (2010), relativamente às Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), se manifestam por um método avaliativo diferente do tradicional, habitualmente utilizado nas organizações empresariais. Defendem que as OSFL “têm finalidades específicas que não se enquadram de um modo direto no âmbito económico-financeiro” (Francisco & Alves, 2010, p. 6). Ainda assim, os autores apontam para a necessidade de estas organizações prestarem contas (*accountability*) e introduzem, nesta matéria uma abordagem *multistakeholder*. As dinâmicas destas organizações implicam a colaboração de cidadãos, grupos e instituições, pelo que os vários *stakeholders* – associados, utentes, voluntários, financiadores, credores, parceiros institucionais, trabalhadores, gestores e comunidade envolvida, enfim, todos os que de uma ou outra forma, estão relacionados com a organização, acabam por estar interessados na sua avaliação (Francisco & Alves, 2010, p. 5).

3 MÉTODO

Seguidamente apresentam-se as opções metodológicas, os instrumentos de observação, a caracterização do objeto de estudo (Centro de Bem Estar social da Zona Alta de Torres Novas – Centro de Dia) e a caracterização da amostra selecionada (Figura 2).

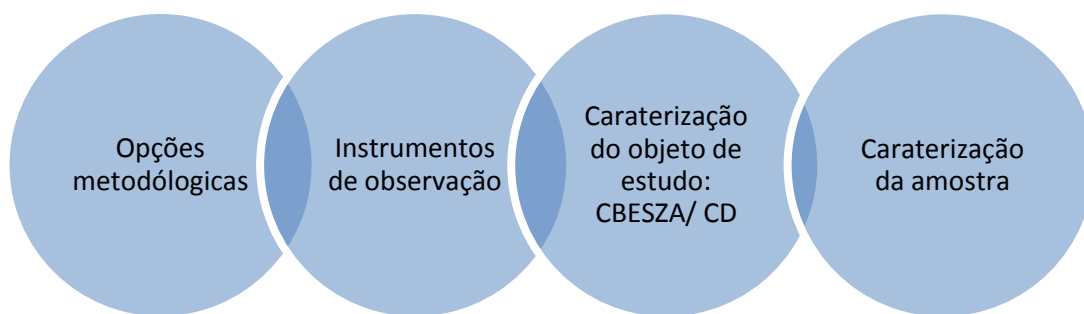


Figura 3 - Desenho metodológico

3.1 Opções metodológicas

Nesta pesquisa optou-se pelo estudo de caso, dado que interessa conhecer em profundidade uma realidade concreta e restrita. O estudo é: (a) particular porque se focaliza num serviço, (b) descritivo porque se pretende descrever os determinantes da eficácia segundos os *stakeholders*, (c) heurístico porque visa compreender o fenómeno a ser estudado (eficácia organizacional) e, finalmente, (d) holístico porque tem em conta a eficácia organizacional na sua globalidade, naquela realidade.

3.2 Instrumentos de observação

Os instrumentos de observação são o suporte ou os meios através dos quais se procede à recolha da informação que interessa ao estudo. Neste estudo, a escolha dos instrumentos de observação recaiu sobre a análise documental e a entrevista semiestruturada.

A análise documental passa por considerar um conjunto de documentos que, de alguma maneira, enquadram, informam e definem a Organização e o CD.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas junto de alguns elementos dos *stakeholders* considerados. Nesta pesquisa interessa a opinião, mais ou menos aprofundada, acerca dos determinantes da eficácia organizacional. Assim, optou-se pela entrevista semiestruturada porque, tal como refere Flick (2005), os pontos de vista dos entrevistados são mais facilmente expressos, comparativamente ao que ocorre numa entrevista estruturada ou num questionário. Na Figura 4 apresentam-se os principais tópicos abordados nas entrevistas.

- 1-Identificação do entrevistador e objetivos da entrevista (no âmbito da tese de mestrado, perceber do ponto de vista dos vários stakeholders, quais os determinantes da eficácia organizacional do CD do CBESZA).
- 2-Identificação do entrevistado (idade; género; formação escolar; função que desempenha no CD).
- 3-Definir o conceito de eficácia organizacional, assumido neste trabalho: capacidade de o serviço atingir as metas e objetivos inerentes que, de acordo com a missão do CBESZA, estão ligados à prossecução da melhoria da qualidade dos seus clientes.
- 4-Do seu ponto de vista e, na qualidade de (cliente, familiar, colaborador ou Direção) tendo em conta esta realidade específica (CD), quais são os fatores que determinam a eficácia organizacional.

Figura 4 – Guião da entrevista

3.3 Caracterização do Centro de Bem Estar social da Zona Alta de Torres Novas e do CD

O Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas (CBESZA), o objeto de estudo, teve as suas origens no movimento associativo que aconteceu em Portugal após o 25 de abril de 1974. Esta associação assumiu o estatuto jurídico de IPSS em 1982.

Integrada no concelho de Torres Novas, com 26717 habitantes (Censos 2011; INE, 2011), tem como público-alvo as cinco freguesias urbanas, num total de 16302 habitantes (Censos 2011; INE, 2011). Nela trabalham cerca de 120 pessoas entre funcionários e voluntários (os voluntários, incluindo a própria Direção, são cerca de 20% do total). Os cerca de 800 clientes (e respetivas famílias) distribuem-se pelas oito Respostas Sociais, a saber (pela ordem cronológica): Centro de Ocupação Juvenil, Creche, Jardim de Infância, Centro de Atividades de Tempos Livres, Centro de Convívio, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário e Lar de Infância e Juventude.

A Organização tem por missão: *Contribuir para a promoção do bem-estar social da população de Torres Novas e ... humanizar a cidade.* O Centro de Dia (CD), Resposta Social em que incidirá o estudo empírico, tem capacidade para 48 clientes, tendo no momento a sua capacidade esgotada.

Os serviços prestados são os seguintes: alimentação, tratamento de roupas, cuidados de higiene, conforto e imagem, apoio na saúde, apoio psicossocial e promoção de atividades de animação/ocupação. Todos os serviços são opcionais e são prestados de acordo com as necessidades e interesses dos utilizadores. Para desenvolver estes serviços, esta resposta social tem atualmente uma equipa constituída por vários técnicos, Ajudantes de Ação Direta e Auxiliares dos Serviços Gerais. O CD rege-se por normas inscritas no seu Regulamento Interno. Por outro lado, o plano operacional, aprovado anualmente pela Direção, orienta através dos seus três eixos (dinâmica da Resposta, formação e animação/ ocupação), toda a ação deste serviço, no período em questão.

Esta RS tem como público-alvo a população idosa das freguesias urbanas da cidade de Torres Novas, num total de 3520 idosos (Censos 2011; INE, 2011). O CD apoia 1,36% desta população; no entanto, se considerarmos as três RS de apoio a idosos do CBESZA (CD, Serviço de Apoio Domiciliário e Centro de Convívio) esta percentagem sobe para 6,9%.

Quanto à população apoiada, podemos dizer, em síntese, que se trata de uma população francamente envelhecida, constituída sobretudo por mulheres, e estas, maioritariamente viúvas. Apresenta, no geral, baixa formação escolar, com uma percentagem de quase 1/4 de analfabetismo. A atividade mais frequentemente desenvolvida na vida ativa foi o trabalho rural.

Não se verificam problemas expressivos no que concerne às funções mentais e a maioria das pessoas são autónomas ou com dependência parcial dos cuidados dos outros. Não têm outros apoios para além dos prestados pela Instituição, exceto, pontualmente, apoio prestado pelos filhos ou familiares, com os quais mantêm, quase todos eles, relações estreitas. Finalmente, a condição económica é muito baixa para uma parte significativa deste universo.

3.4 Caraterização da amostra

As entrevistas foram realizadas junto de uma amostra dos *stakeholders* considerados. A seleção destes *stakeholders* foi feita com base no modelo de mapeamento dos

stakeholders primários e secundários de Clarkson (1995). Os *stakeholders* primários são aqueles que se revestem de um caráter de indispensabilidade, sem os quais a organização não consegue viver. Considerou-se como tal os clientes, os familiares de clientes, os colaboradores e a Direção. As pessoas selecionadas para a entrevista reúnem as seguintes características: representatividade do grupo em que estão inseridos, capacidade de comunicação, bom conhecimento do serviço e bom senso.

Realizaram-se seis entrevistas a clientes (12,5% do total), seis entrevistas a familiares de clientes (12,5% do total), cinco entrevistas a colaboradores (41,6% do total) e, finalmente, três entrevistas à Direção (42,8% do total), totalizando 20 entrevistas.

4 RESULTADOS

Apresenta-se, de seguida, os resultados para os vários *stakeholders* indicando-se, em percentagem, quantos dos entrevistados os mencionaram.

Os clientes valorizam, principalmente, a qualidade das relações com os recursos humanos/colaboradores, a qualidade das decisões da Direção Técnica em aspetos técnicos e a satisfação das necessidades básicas (alimentação, instalações e saúde) (Figura 5).

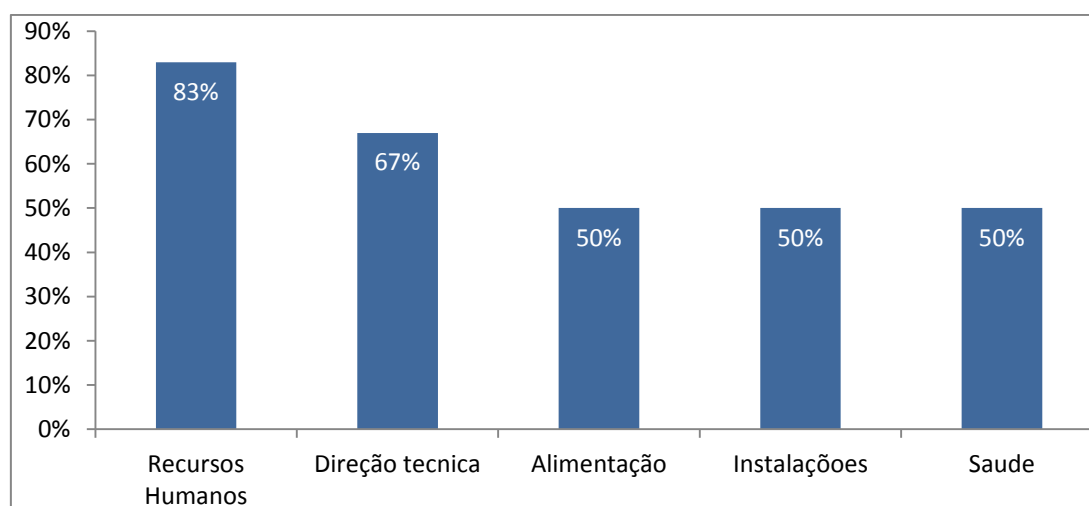


Figura 5 - Determinantes da eficácia, segundo os clientes

Dos clientes entrevistados, 83% consideram os recursos humanos/colaboradores fundamentais para a organização ser (ou não) eficaz. Isso mesmo é corroborado por

expressões retiradas das entrevistas como: “têm muita paciência para aturar a gente, nós, os velhos” (cliente 2), “são muito atenciosos” (cliente 2), “as pessoas aqui tratam as pessoas com muito carinho” (cliente 1), “até tenho dito que são polivalentes porque aqui fazem tudo e mais alguma coisa. Para mim são polivalentes e acho que são eficazes” (cliente 3). Por outro lado, 67% dos clientes reconhecem a importância da competência e qualidade da gestão (Direção Técnica), tendo o cliente 6 afirmado: “a Direção Técnica é importante para uma casa destas, para manter a gestão”. Têm ainda importância para os clientes as categorias da alimentação, das instalações e do apoio na saúde (50%, respetivamente em cada dimensão). Para as instalações são apresentadas várias subcategorias como a climatização (“a gente entra para aqui, no tempo do frio temos aquecimento e no tempo do calor temos fresquinho” – cliente 2), a multiplicidade e a amplitude de espaços.

Os familiares dos clientes valorizam os colaboradores, as atividades de animação/ocupação, as instalações e a Direção/Direção Técnica (Figura 6).

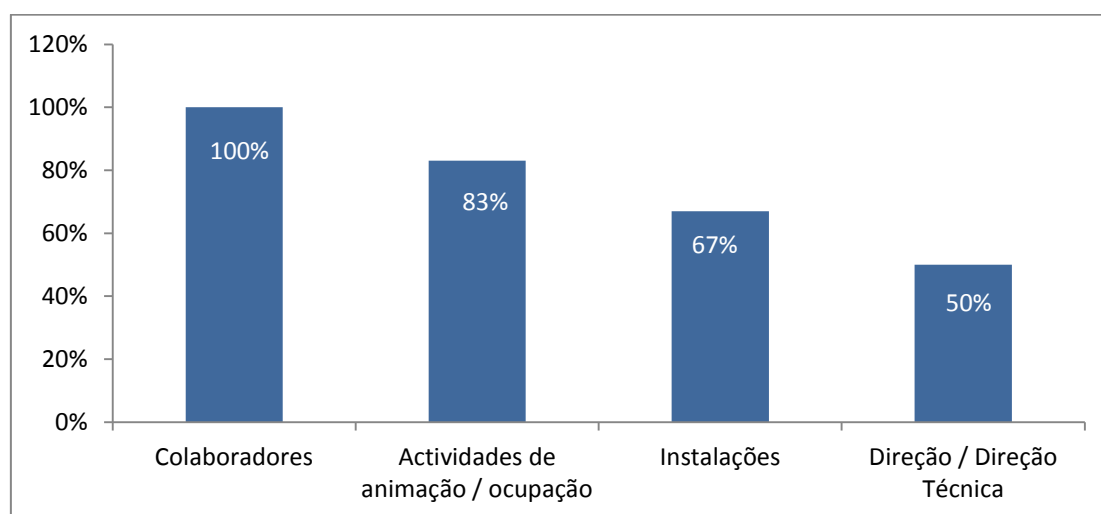


Figura 6 - Determinantes da eficácia, segundo os familiares dos clientes

Todos os familiares entrevistados valorizam os colaboradores quando é equacionada a eficácia organizacional. São referidas tanto competências técnicas quanto pessoais pelos familiares: (a) “as pessoas fazem tudo por tudo para que eles também se movimentem, não fiquem o dia sentados, não fiquem parados, é importante para a saúde deles” (familiar 1); (b) “as empregadas são carinhosas com todos. É com se fosse uma família” (familiar 5). As atividades de animação constituem a segunda categoria

com maior frequência (83%), tendo como subcategorias algumas características que permitem a adaptação dos clientes às referidas atividades (adequação, variedade, acessibilidade). As instalações, com uma frequência de 67%, parecem também ser determinantes para a eficácia do serviço. Destaca-se a este nível a qualidade (“instalações cinco estrelas”- familiar 4), a acessibilidade (“a maior parte dos serviços são todos no mesmo piso, se é preciso deslocarem-se têm o elevador” – familiar 6) e a diversidade (“as instalações são boas, centrais, acessíveis a todas as pessoas...têm piscinas... têm umas boas instalações... são variadas... há sempre as festas” – familiar 6) das instalações. A atuação Direção ou da Direção Técnica é mencionada por 50% dos familiares. É valorizada a gestão de forma global, pois são apresentados indicadores como liderança e eficácia, bem como a presença assídua, a competência e a gestão dos recursos humanos.

Os colaboradores valorizam aspetos que lhes dizem diretamente respeito, como a motivação, a responsabilidade social da organização e a equipa de trabalho, bem como os aspetos importantes para os clientes para os quais trabalham, como a alimentação, as instalações e as atividades de animação/ocupação.

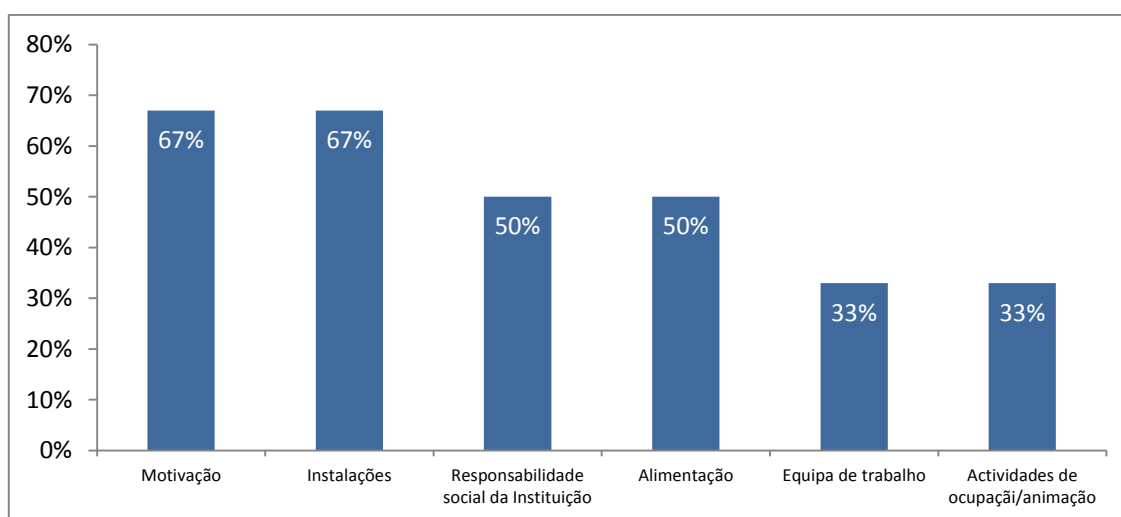


Figura 7 - Determinantes da eficácia segundo colaboradores

Sessenta e sete por cento dos colaboradores mencionaram tanto a motivação como as instalações como determinantes da eficácia organizacional. Ao nível da motivação mencionam aspetos relativos: (a) às relações interpessoais em toda a hierarquia (“o relacionamento interpessoal que os colaboradores estabelecem com os superiores hierárquicos é a maior joia da nossa instituição” – colaborador 5), (b) ao

reconhecimento do trabalho como recompensa (“a recompensa monetária é importante mas não é a mais importante. É a recompensa do está bem feito. Dizer: Parabéns! Foi uma época difícil mas chegámos lá! Essa recompensa dá-nos animo para continuarmos e querermos fazer um bom trabalho” – colaborador 2), e (c) à gestão democrática que permite a participação de todos (“temos tanta liberdade de nos expressarmos e eles também”- colaborador 3). No que concerne às instalações, a diversidade, a adequação/funcionalidade, a climatização, a qualidade e os instrumentos de trabalho são indicados como fundamentais para a realização do trabalho com eficácia.

Por sua vez, a Direção identifica como determinantes da eficácia a satisfação dos *stakeholders*, a atuação da Direção Técnica (aspetos técnicos), a sustentabilidade financeira e os valores como o espírito de missão e o compromisso (Figura 8).

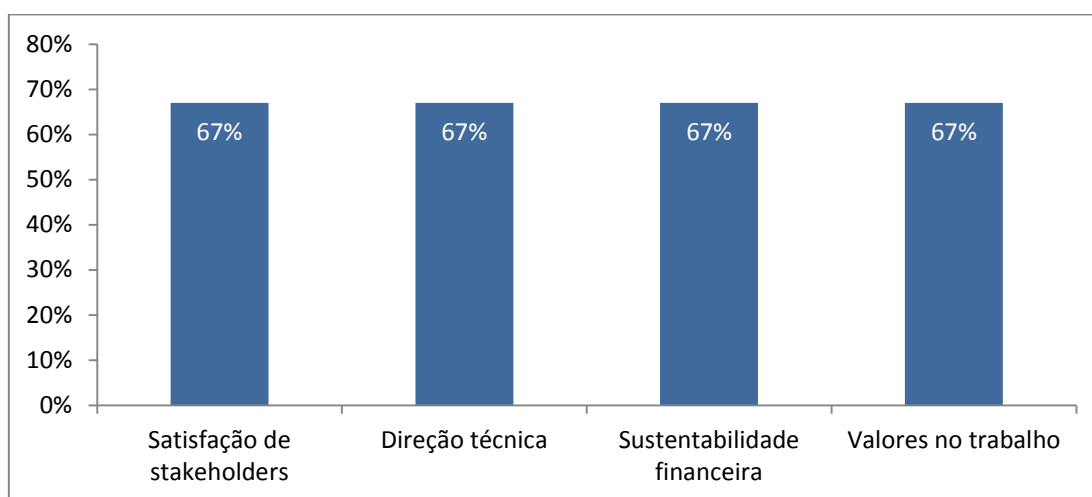


Figura 8 - Determinantes da eficácia, segundo os familiares dos clientes

No âmbito do bem-estar/satisfação dos *stakeholders* os determinantes da eficácia mencionados incluem os serviços de qualidade (“os utentes gostam de vir, estar e sentir-se integrados e, para isso, há necessidade de ter bons serviços”- Direção 1) e o grau de satisfação dos clientes (“responder a necessidades específicas de cada um” – Direção: 1). No que concerne à atuação da Direção Técnica, os determinantes identificados incluem: a capacidade de resposta ou capacidade de liderança, a capacidade de motivar (“envolver toda agente é sempre o segredo de todo o trabalho” – Direção 1), o desenvolvimento de novos projetos (“na vida nada pode estagnar”- Direção 1), e a promoção do trabalho em equipa (“sem trabalho de equipa ninguém

vai a lado nenhum”- Direção 1). Quanto à sustentabilidade financeira emergem como importantes a solidariedade entre valências, a autossustentação e a capacidade de gestão. Por último, é ainda mencionado que uma conduta onde se respeitam os valores da instituição (e.g., seriedade, compromisso, trabalhar com o coração, espírito de missão, trabalhar com emoção e humanização) também contribui para a eficácia deste serviço.

Na Tabela 1 sintetizam-se os principais determinantes da eficácia organizacional (em categorias e subcategorias), segundo os *stakeholders* considerados. A partir desta matriz poder-se-á desenvolver um modelo de avaliação para este serviço.

Tabela 1 - Determinantes da eficácia organizacional do CD do CBESZA com base nos principais *Stakeholders*

STAKEHOLDERS	DETERMINANTES DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	
	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
CLIENTES	Colaboradores	Paciência
		Atenção
	Direção técnica	Capacidade gestão
		Preocupação
	Alimentação	Alternativas
		Adequação
FAMILIARES DECLIENTES	Instalações	Variedade
	Apoio na saúde	Acompanhamento
	Colaboradores	Competências pessoais
		Competências técnicas
	Atividades de animação/ ocupação	Estimulação física e cognitiva
		Variedade
	Instalações	Qualidade
		Acessibilidade
	Direção/direção técnica	Diversidade
		Liderança
		Presença assídua
		Eficácia
		Competência
		Gestão dos recursos humanos
COLABORADORES	Motivação	Relações interpessoais em toda a hierarquia
		Reconhecimento do trabalho como recompensa
		Gestão democrática: colaboração de todos
	Instalações	Diversidade
		Adequação/ funcionalidade
	Responsabilidade social da instituição	Apoio Direção aos colaboradores: pessoal e profissionalmente
	Alimentação	Participação dos utentes na elaboração de

STAKEHOLDERS	DETERMINANTES DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	
	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
		ementas
		Ajustamento às necessidades dos clientes
	Equipa de trabalho	Comunicação interpessoal
	Atividades de animação/ocupação	Adequação
		Diversidade
DIREÇÃO	Bem-estar/satisfação dos stakeholders	Serviços de qualidade
		Grau de satisfação dos clientes
	Direção técnica	Capacidade de liderança
		Capacidade de resposta
		Capacidade de gestão (Direção/Direção Técnica)
	Sustentabilidade financeira	Solidariedade entre valências
		Autossustentabilidade
	Valores no trabalho	Compromisso
		Espírito de missão

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

É cada vez mais importante que as organizações de ES atuem de forma eficaz junto dos seus *stakeholders*, até porque: i) estas organizações têm muita importância social e em certos contextos contribuem também para manter a coesão social, ii) tem-se registado um franco crescimento destas instituições, iii) o seu financiamento é cada vez mais escasso (normalmente com origem nos particulares e no Estado), iv) apesar de muitas vezes os clientes e restantes grupos interessados não terem capacidade reivindicativa, é importante valorizar as suas expectativas acerca dos serviços.

Os determinantes da eficácia variam em função do tipo de *stakeholders* estudado pois os respetivos interesses em relação ao serviço são também diversos. Há, no entanto, alguns determinantes comuns a quase todos os grupos de *stakeholders* como sejam as características das instalações (clientes, familiares de clientes e colaboradores) ou a atuação da Direção Técnica (clientes, familiares e Direção).

Para os clientes, o mais importante são as pessoas que prestam os cuidados e, sobretudo, a forma como esses cuidados são realizados. São valorizados os recursos humanos (colaboradores e direção técnica) nos seus aspetos mais afetivos, bem como a atuação da direção técnica. Os clientes valorizam ainda os aspetos ligados à satisfação das suas necessidades básicas (alimentação, instalações e saúde).

Os familiares dos clientes seguem um pouco esta linha mas também valorizam áreas que têm a ver com a prevenção da doença, como as atividades de animação /ocupação que permitem estimular física, cognitiva e socialmente os seus familiares idosos. As instalações e a Direção/direção técnica são também áreas importantes para este grupo.

Os colaboradores dividem os determinantes da eficácia entre aqueles que lhes dizem diretamente respeito (motivação, responsabilidade social, equipas de trabalho) e aqueles que são importantes para os clientes com os quais trabalham (alimentação, instalações e atividades de animação/ocupação).

A Direção apresenta os seguintes determinantes: satisfação dos *stakeholders*, Direção Técnica e sustentabilidade financeira. Além destas áreas, naturais para um órgão de gestão, são também evidenciados os valores que devem nortear o trabalho desenvolvido na organização como o espírito de missão e trabalhar com o coração. Os valores humanos são uma das características que definem a ES que valoriza os indivíduos e o objeto social em detrimento do capital (Carta de Princípios da ES, estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações, in CIRIEC, 2007). Nesta matéria a Direção do CBESZA está em consonância com estes princípios.

Os determinantes da eficácia organizacional foram organizados por tipo de *stakeholder* e pode-se utilizar este modelo para avaliar a eficácia do CBESZA. Esta avaliação poderá ajudar nas decisões ao nível do plano estratégico, no sentido de manter ou aumentar a satisfação dos vários *stakeholders*.

Em síntese, através de vinte entrevistas semiestruturadas realizadas a clientes, familiares de clientes, colaboradores e Direção, os fatores que mais relevam para a eficácia organizacional da IPSS estudada são: (a) capacidade de gestão e liderança da Direção e Direção Técnica; (b) qualidade, acessibilidade, diversidade das instalações (adequadas aos fins a que se destinam); (c) adequação e diversidade das atividades de animação/ocupação; (d) qualidade, diversidade e adequação da alimentação; (e) competências pessoais e técnicas dos colaboradores; (f) satisfação e bem-estar dos

stakeholders; (g) motivação e gestão das equipas de trabalho; (h) sustentabilidade financeira.

Quanto às limitações de estudo refere-se que, por se tratar de um estudo de caso, não é possível generalizar os resultados e as conclusões circunscrevem-se à realidade estudada. Quanto a estudos futuros, sugere-se que o modelo aqui desenvolvido e sintetizado na Tabela 1, seja convertido num modelo de avaliação da eficácia organizacional das IPSS e testado em outras IPSS.

6 REFERÊNCIAS

- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social Governação e Terceiro Sector*. Coimbra: Almedina.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katál.* 11(1), 61-72. Acedido em <http://www.scielo.br/pdf/rk/v11n1/06.pdf>
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CIRIEC (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Relatório realizado a pedido do Comité Económico e Social Europeu. Acedido a 10 de Maio de 2012, em <http://www.eesc.europa.eu>
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 853-886.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cardoso, C. (2007). *Manual do comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Edição Monitor.
- Francisco, L. e Alves M. (2010). *A Necessidade de Informação dos Stakeholders das Organizações Sem Fins Lucrativos: uma Responsabilidade, um Desafio a Vencer e a Busca de Soluções*. Publicações on-line das Atas do XIV Encuentro AECA 2010, Coimbra, 23 e 24 de Setembro. Acedido em http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf

- Freeman, E.; Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven and London: Yale University Press.
- INE (2011). *Censos 2011*. Acedido a 7 de fevereiro de 2013, em http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao
- INE (2013). *Conta satélite da economia social – 2010*. Acedido 10 de outubro de 2014 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2
- Namorado, R. (2004). *A economia social – Uma constelação de esperanças*. Coimbra: Oficina do CES n.º 213.
- OIT (2009). *Economia social – La respuesta de África a la crisis mundial*. Johannesburgo. Acedido a 8 de agosto de 2013 em http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=118
- Rego, A. & Cunha, M. (2007). *O tao da eficácia organizacional*. Lisboa: Edições Silabo.
- Rego, A. & Cunha, M. (2008). *Gestão em pequenas doses*. Lisboa: Editora RH.